



Rapport sur la maturité de la transformation numérique des institutions financières exerçant au Québec

Présentation au
Groupe des Contrôleurs d'Assurance Francophones - 1^{er} décembre 2020

MATURITÉ DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

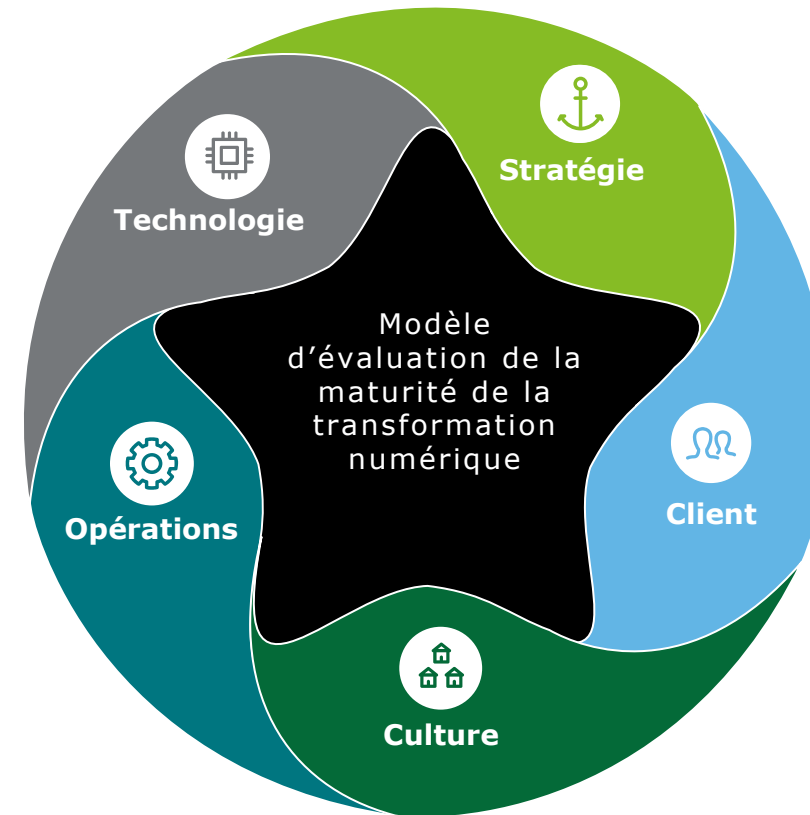
- **Pourquoi s'intéresser à la transformation numérique ?**
- **Période et clientèle**
- **Méthodologie**

Un modèle en cinq axes numériques...

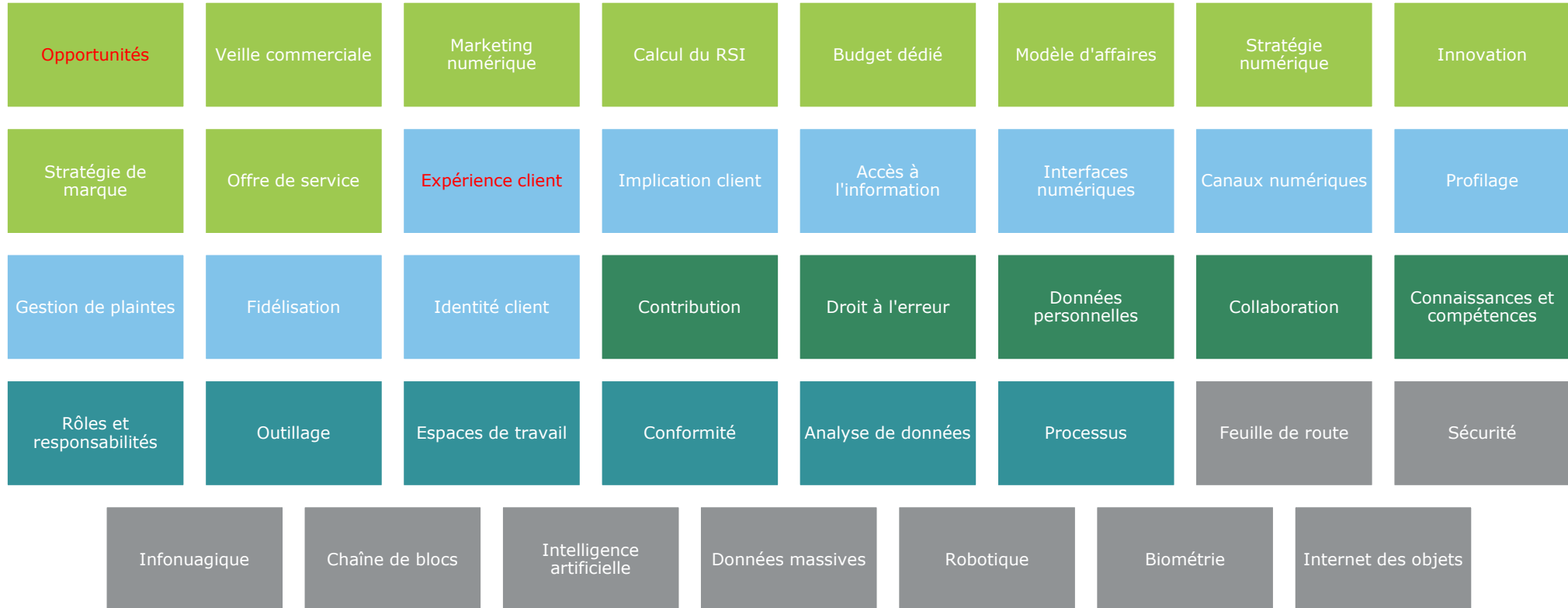
Afin de connaître la maturité de la transformation numérique des institutions financières exerçant au Québec en 2020, L'Autorité et Deloitte ont utilisé un modèle **couvrant cinq axes**.

L'autoévaluation par les institutions **couvre six niveaux** :

1. Absent
2. Initiant
3. Émergent
4. Performant
5. Améliorant
6. Anticipant



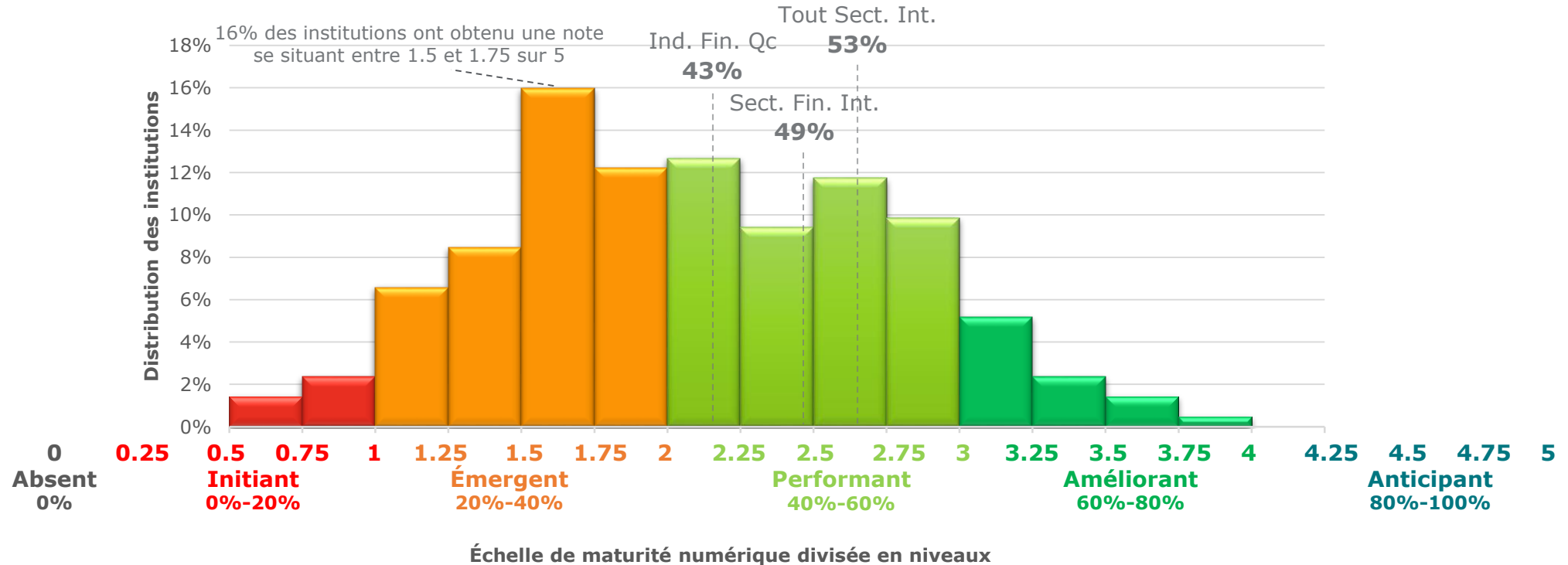
... et 39 dimensions



Une maturité moyenne qui laisse place aux opportunités

Selon les réponses fournies, la moyenne de l'industrie étudiée obtient la note de 43% (2.15 sur 5), soit le premier quartile du niveau « Performant ». Comparativement à la moyenne mondiale*, ce niveau est 6% inférieur au résultat du secteur financier international et 10% inférieur au résultat de tous les secteurs confondus [MIT Sloan, 2018].

Résultat et distribution de l'autoévaluation

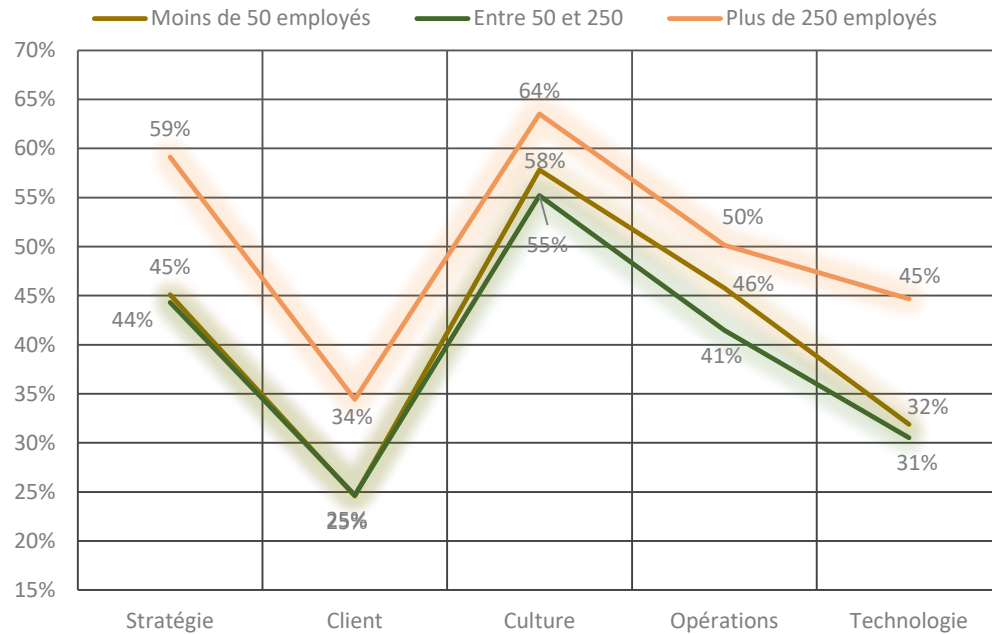


*Des nuances sont possibles puisque les questions diffèrent

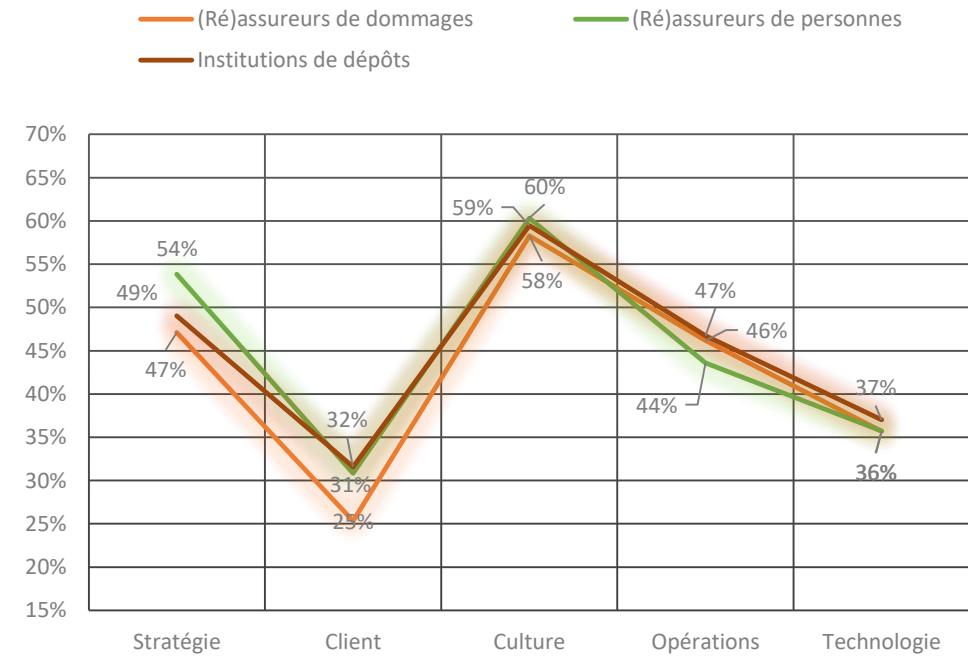
Une maturité corrélée avec la taille et constante par secteur

La taille d'une institution est fortement corrélée à son niveau de maturité numérique, invariablement de son secteur d'activité. Ces résultats s'observent également dans les études de maturité numérique effectuées par le MIT et Deloitte [[MIT Sloan, 2019](#)].

Maturité numérique selon l'axe et selon la taille de l'institution



Maturité numérique selon l'axe et selon le secteur d'activité



Stratégie

La stratégie numérique est reconnue, mais n'est pas prioritaire au sein des institutions. Seulement 30% des institutions financières jugent leur firme efficace pour planifier leur transformation numérique.

Performant - 50%

Constats clés de l'autoévaluation

1. Près de 30% des institutions n'ont toujours pas élaboré de stratégie numérique.
2. Près des 75% des institutions ne prévoient pas, à court terme, de diversifier leurs lignes de produits et services ou d'investir dans leur stratégie de marque numérique.
3. Moins de 50% des institutions ont ajusté leurs modèles d'affaires au numérique. Cela peut s'expliquer par la proportion encore faible des initiatives TI de transformation numérique.

Suggestions de Deloitte

1. **S'assurer que la transformation numérique est perçue comme un sujet stratégique et non un sujet uniquement technologique.**
2. **Aligner la transformation numérique à la stratégie globale de leur institution.**
3. **Structurer l'approche de transformation numérique et en suivre le progrès.**

Client

L'expérience client compte parmi les résultats dont le retard est le plus inquiétant, et ce, bien que les institutions reconnaissent qu'il s'agit d'une composante essentielle à leur succès commercial.

Émergent – 28%

Constats clés de l'autoévaluation

1. 80% des institutions ont l'impression de bien fidéliser leur clientèle, mais seules 40% précisent être bien outillées pour mesurer la fidélisation leur clientèle.
2. La moitié des institutions personnalisent l'expérience numérique de leurs clients. Seulement 20% des institutions prévoient améliorer la personnalisation de l'expérience de leurs clients à court terme, tandis qu'environ 25% offrent déjà à leurs clients quelques options de personnalisation.
3. La moitié des institutions priorisent l'amélioration de leurs interfaces numériques et affirment bien interagir avec leurs clients sur des canaux numériques plutôt que sur des canaux traditionnels. Toutefois, 1 institution sur 4 n'offre pas encore la possibilité à ses clients d'accéder numériquement à au moins certaines de leurs informations personnelles.

Suggestions de Deloitte

1. **Analyser les besoins et attentes de leurs clientèles cibles.**
2. **Analyser l'efficacité des canaux qu'elles utilisent et tester de nouveaux canaux numériques.**
3. **Renforcer la personnalisation qu'elles offrent à leurs clients.**

Culture

La culture est l'axe ayant obtenu le résultat le plus élevé. Ce résultat est encourageant, puisque les facteurs humains, tels que la capacité à vivre un changement ou à adopter de nouveaux comportements, sont des prérequis à toute transformation d'envergure.

Performant - 58%

Constats clés de l'autoévaluation

1. Pour la majorité des institutions, les données personnelles de leurs clients sont sécurisées dans un endroit centralisé et des processus formels d'accès sont établis.
2. Près de 90% des institutions estiment valoriser l'innovation dans le discours de leur direction. Plus de la moitié d'entre elles souhaitent mieux reconnaître la contribution de leurs employés, mais rencontrent des difficultés dans la mise en pratique.
3. La forte capacité de l'industrie à bien collaborer (maturité performante à 60%) reste encore prioritaire, au détriment du développement des connaissances et compétences numériques, jugé faible par la majorité de l'industrie.

Suggestions de Deloitte

- 1. Encourager l'innovation et réduire les comportements ou les règles la limitant.**
- 2. Offrir davantage d'opportunités de collaboration entre équipes.**
- 3. Développer les compétences et habiletés numériques des employés.**

Opérations

Au niveau des opérations, les institutions obtiennent des résultats assez similaires entre elles. Dans le contexte actuel de pandémie, les opportunités les plus importantes sont celles permettant de soutenir le travail à distance et hybride, soit via des outils de collaboration ou des espaces de travail adaptés.

Performant - 46%

Constats clés de l'autoévaluation

1. Plus de 75% des institutions jugent prioritaire l'amélioration de leur capacité à analyser leurs données transactionnelles et comportementales. Mais seulement 11% des institutions sont en mesure de comparer leurs données avec celles de l'industrie.
2. Seulement 20% des institutions évaluent les phases du cycle de vie de tous ses processus. Aucune institution n'a d'ailleurs complètement automatisé et optimisé les phases du cycle de vie de l'ensemble de ses processus.
3. Bien que 91% affirment collaborer régulièrement au sein de leur institution, le tiers des institutions n'a pas encore débuté sa transition vers des outils de collaboration infonuagique.

Suggestions de Deloitte

1. **Poursuivre l'investissement dans les données et favoriser des prises de décisions basées sur la donnée.**
2. **Déployer des outils de collaboration et de productivité permettant de soutenir le travail virtuel et hybride.**
3. **Repenser le lieu de travail pour un retour progressif et pour la période « post-COVID-19 ».**
4. **Repenser la nature du travail et la composition des emplois afin d'optimiser ou d'automatiser certaines tâches à valeur non ajoutée.**

Technologies

Au niveau technologique, les institutions obtiennent des résultats mitigés. D'une part, elles ont la perception d'avoir les systèmes de sécurité informatique nécessaires pour anticiper et contrer les cybermenaces; d'autre part, elles indiquent un intérêt peu élevé envers les technologies émergentes.

Émergent – 36%

Constats clés de l'autoévaluation

1. Plus de 80% des institutions estiment détenir une infrastructure de sécurité suffisante et jugent bien gérer l'authentification et l'identification de leurs clients. 14% estiment même que leurs systèmes de sécurité sont exemplaires.
2. La moitié des institutions utilisent déjà des applications liées aux données massives et à l'analytique. Le tiers utilise des applications liées à l'intelligence artificielle. Cependant, très peu d'institutions ont adapté leur modèle d'affaires en lien avec les technologies émergentes.
3. Seulement 3% des institutions utilisent actuellement la chaîne de blocs, principalement les institutions de dépôts. Seules 10% des institutions réalisent actuellement un projet pilote avec des technologies liées à une chaîne de blocs ou aux cybermonnaies.

Suggestions de Deloitte

1. **Mettre au défi leurs systèmes et capacités liés à la cybersécurité.**
2. **Analyser les possibilités d'automatisation de certains processus répétitifs ou ayant peu de valeur ajoutée.**
3. **Initier et expérimenter des projets liés à au moins une technologie émergente, en soutien à un processus, un produit existant, ou dans une optique d'innovation.**

Plusieurs opportunités pour les institutions

De façon générale, sur la base des réponses fournies, les institutions ayant participé à l'étude ont plusieurs axes possibles d'amélioration face au numérique.

Le résultat moyen de 43% pourrait signifier :

- Un manque d'intérêt ou de moyen envers l'innovation et le développement de nouvelles capacités numériques;
- Un retard qui pourrait s'avérer de plus en plus difficile à rattraper pour les institutions dont les résultats sont parmi les moins élevés.

Pourquoi investir *maintenant* dans la transformation numérique ?

Une récente étude de Deloitte observe une corrélation positive entre le niveau de maturité numérique et la performance financière. En effet, les organisations les plus matures d'un point de vue numérique ont trois fois plus de probabilité d'avoir une croissance de leurs revenus ainsi qu'une profitabilité plus élevée que leurs pairs avec une maturité moins élevée.

En cette période de pandémie et d'incertitudes liées à la COVID-19, plus que jamais, **les institutions financières doivent accélérer leur transformation et développer les capacités numériques requises** pour répondre à une nouvelle réalité et à des attentes clients de plus en plus fortes. concernant le numérique.



Merci